

Hergroepering in de transportsector

Het bedrijfsleven is momenteel druk bezig zich te hergroeperen en strategische samenwerkingsverbanden aan te gaan. Door schaalvergroting wordt gestreefd naar efficiency-verbetering en marktpenetratie.

In grotere eenheden is het eenvoudiger een breed draagvlak, een grotere schaal, te creëren voor de toepassing van geavanceerde technologie. Dit geldt in de transportsector bijvoorbeeld voor het gebruik van telematica. De nadelen die een omvangrijke organisatie ook met zich meebrengt moeten daarbij geminimaliseerd worden. Dit is een van de belangrijkste en moeilijkste opgaven voor het management. Decentralisatie, waarbij alleen de echt noodzakelijke strategische zaken centraal worden geregeld, moet hier de oplossing bieden.

Strategische allianties kunnen eigenlijk alleen slagen wanneer alle betrokkenen er een lange-termijnvoordeel in zien. Partijen moeten bovendien in vele opzichten gelijkwaardig zijn en een vergelijkbare mentaliteit hebben. De (veranderende) identiteit van het management kan hierbij een grote rol spelen.

Ook al is de overname uit strategisch oogpunt gewenst, men moet geen onredelijke prijzen voor overnames gaan betalen. De omvang van de overname in relatie tot de omvang van de overnemende partij speelt hierbij een belangrijke rol.

Beschermingsconstructies krijgen een onevenredig grote aandacht. Zoals ieder land kent ook Nederland heel eigen verhoudingen tussen de bij een onderneming betrokken aandeelhouders, bestuur en werknemers. Er moet bijzondere waarde worden gehecht aan deze over vele jaren ontwikkelde verhoudingen. Dat ze per land variëren, zie ik niet als een bezwaar, ook niet in het Europa van nà 1992.

In een grote markt, zoals die in Europa aan het ontstaan is, zijn concurrentie en samenwerking, overname en fusies respectievelijk strategische allianties zeer reële alternatieven. Het bedrijfsleven moet in staat zijn snel te handelen. De rol die 'Brussel' op het gebied van concurrentieregelingen speelt, dient daarom niet bureaucratisch te zijn. Ze moet als leidraad hebben dat 'alles mag' zolang concurrentieverhoudingen niet ernstig verstoord worden, in plaats van 'niets mag' tenzij is aangetoond dat de concurrentie niet wordt verstoord.

De transportsector

Wanneer er één sector is die voordelen kan hebben bij het 'Europa zonder grenzen' dan is dat de transportsector en in het bijzonder de landtransportsector. Wij signaleren de volgende marktveranderingen:

- een tendens bij de industrie zich te concentreren op productie en verkoop en uitbesteding van logistieke diensten;
- productiebedrijven gaan zich regionaal in plaats van nationaal oriënteren;
- de globalisatie van de productie;
- de grotere mate van integratie van het intermodale transport, waarbij telematica steeds belangrijker wordt.
- toenemende eisen van de verladers aan de logistieke dienstverlener, waarbij het niet alleen gaat om puur transport, maar ook om de aanvullende activiteiten.

Deze marktveranderingen hebben hun consequenties o.a. in de zeetransportsector en de landtransportsector.

Zeetransport

In het zeetransport zijn in grote lijnen te onderscheiden het bulkvervoer en de containerlinnvaart.

Door het karakter van het *bulkvervoer* praat men bij dit soort vervoer over wereldwijde operaties. Het belang is om zich te verzekeren van ladingstromen, waarbij ik speciaal de lange termijn bevrachtingscontracten op het oog heb. Ten einde een adequate en efficiënte factor in de markt te zijn, is het nodig een minimale eigen capaciteit te beheersen. De additionele capaciteit kan, afhankelijk van marktinzichten, voor kortere of langere termijn worden ingehuurd ten einde daarmee de juiste dekking te vinden voor aangegane ladingcontracten. Het is niet ongebruikelijk dat rederijen met vergelijkbare tonnage of complementaire tonnage een strategische alliantie aangaan in pools ten einde hun marktpositie te versterken. Gezien de omvang en diversiteit van deze markt kan geen partij in een dominerende marktpositie geraken en zoekt een ieder zijn eigen 'niche' en optimalisatieproces tussen ladingcontracten, schepen en 'asset play'.

Ten gevolge van de *containerisatie* in het begin van de jaren zeventig was

een aantal Europese rederijen genoodzaakt om samen te werken, ten einde de nodige schaalvergroting van schepen, met behoud van een goede frequentie, te bereiken. Dit gebeurde meestal op specifieke trafieken (lijndiensten) en kende vele vormen. De mate van integratie, speciaal op marketing gebied, toonde vele variaties. Naar gelang de containerisatie is voortgeschreden, komen andere overwegingen aan de orde. Deze overwegingen zijn voornamelijk gericht op het onder één naam op de markt brengen van verschillende diensten, waarbij de container veel meer centraal staat dan het schip. Als gevolg hiervan vindt een heroverweging van de eerder gevormde consortia plaats. De tendens is te komen tot afspraken om gezamenlijk capaciteit te stellen, maar de containeroperatie en marketing individueel te doen. Men zou bovenstaande het beste kunnen omschrijven als deelfusies, waarbij getracht wordt eigen identiteit te versterken en tegelijkertijd voordelen van schaalvergroting tot stand te brengen voor gezamenlijk profijt. Ook hier is sprake van een grote wereldwijde markt met een redelijk lage entree drempel voor nieuwe spelers. Succes in de toekomst ligt in het creëren van toegevoegde waarde elementen.

Wegtransport en distributie

Bij de bespreking van de ontwikkelingen in het wegtransport en de distributie wil ik mij beperken tot Europa. In de welvarende en groeiende markt van 320 miljoen mensen zullen goederenstromen toenemen. Het vervallen van grenzen en belemmeringen en hopelijk het toelaten van cabotage (vervoer van goederen tussen twee plaatsen in één land, ook door niet-nationale bedrijven) zal een efficiëntere uitvoering van het wegvervoer mogelijk maken.

Op grond van voornoemde ontwikkelingen zal een aantal grote bedrijven zich toeleggen op een Europees netwerk van logistieke dienstverlening. Gezien de enorme omvang van de markt zullen ook deze grote bedrijven zich op een specifiek marktgebied willen specialiseren. Daarnaast zullen ook altijd veel middelgrote en kleinere eenheden blijven bestaan die hun eigen 'niche' in de markt zullen zoeken.

Ten einde een Europees netwerk te bereiken, kan men of de weg volgen van overname respectievelijk fusie of van strategische alliantie. Er zijn voordelen verbonden aan een volledig zelf gecontroleerd netwerk, vooral wanneer het aansluit op andere netwerken die door hetzelfde bedrijf of door dezelfde groep worden geëxploiteerd. Daarnaast bestaat ook de mogelijkheid een netwerk te exploiteren op basis van één of meer strategische allianties. In dat geval moeten lange-termijnvoordelen

en de lange-termijnstrategie duidelijk herkenbaar zijn voor alle betrokkenen. Beheersing van informatiestromen die nauw in relatie staan met de klantkring en een meer industriële benadering van de logistieke dienstverlening spelen bij concentraties in het kader van bovengenoemde netwerkontwikkelingen een belangrijke rol.

Nederland heeft vanouds een belangrijke positie ingenomen op de Europese wegtransportmarkt met een marktaan-

deel van ongeveer 25%. Met deze uitgangspositie moeten Nederlandse bedrijven uitzonderlijk goed in staat zijn om in de geschetste ontwikkelingen een grote rol te spelen. Net als in de andere sectoren zijn concentratie en efficiencyverbetering op basis van schaalvergroting hierbij de sleutelwoorden.

H. Rootliep

De auteur is voorzitter van de Raad van Bestuur van Nedlloyd.